Chapitre 4
Concevoir le projet

Travail à faire, p. 62

1. Le plan de marchéage de l'entreprise

1. Qui est à l'initiative du projet Léa Odil ?

Proposition de réponse

Mme Kara, propriétaire et manageur du magasin, est à l'origine du projet de développement de l'enseigne Léa Odil.

2. Pourquoi ce projet est-il commandé ?

Proposition de réponse

Ce projet est commandé car Léa Odil, le premier magasin au nom de l'enseigne, n'atteint pas les objectifs en termes de chiffre d'affaires et doit faire face à de fortes variations saisonnières.

3. Quels sont les objectifs du projet ?

Proposition de réponse

Le projet vise les objectifs suivants :
– développer le concept de la boutique ;
– contrer la concurrence ;
– accroître les ventes en volume ;
– améliorer les performances financières du magasin.
Pour Mme Kara, la création d'un site marchand semble être une solution pertinente pour atteindre ces objectifs.

4. Montrez que ces objectifs sont cohérents avec le plan d'action commerciale de l'enseigne.

Proposition de réponse

Objectifs	Éléments correspondants du plan d'action commerciale de l'enseigne
Développer le concept de la boutique	• Mettre en valeur les pièces uniques des collections • Transmettre une image et un univers originaux • Accentuer l'univers *Ultra Girly* • Communiquer sur les événements de la boutique
Contrer la concurrence	• Apporter une véritable valeur ajoutée en affichant un avantage concurrentiel solide et différenciant par rapport aux autres boutiques indépendantes • Visualiser les créations de la boutique et les shootings auxquels les responsables ont participé ainsi que les communiqués parus
Accroître les ventes en	• Élargir l'assortiment

volume	• Améliorer le système de fidélisation
Améliorer les performances financières	• Viser le cœur de cible composé de trentenaires *fashion*, fans d'Internet et des réseaux sociaux • Promouvoir les produits complémentaires (basics et accessoires).
Déployer un site marchand	• Développer la zone de chalandise • Harmoniser la stratégie de prix

5. Indiquez si les objectifs s'intègrent au contexte local.

Proposition de réponse

Objectifs	Éléments du contexte local
Développer le concept	• La zone de chalandise rayonne sur 100 km. Les clientes originaires de Lille, des villes environnantes et de toute la région sont fidèles. • De nombreux touristes britanniques se rendent à Lille le week-end.
Contrer la concurrence	• Le Vieux-Lille est une zone très concurrentielle dans le secteur de l'habillement. Les concurrents directs présents sur la zone obligent Léa Odil à adopter une stratégie de différenciation visant à transmettre une image et un univers uniques. • En septembre 2013, une nouvelle enseigne Tess est arrivée dans la rue. Il s'agit d'une marque de vêtements proposant une gamme de produits innovants, à la pointe de la mode et variés. Le style est *casual chic* à prix abordable. Le site marchand propose toutes les promotions du moment au meilleur prix.
Accroître les ventes en volume	• Les motivations d'achat de la cliente sont la mode et l'originalité à petits prix.
Augmenter les performances financières	• Dans un premier temps, le magasin de Lille devait servir de magasin-test et devenir la tête de réseau avant l'ouverture d'autres boutiques.
Déployer un site marchand	• Le degré d'autonomie est total puisque Mme Kara est propriétaire du point de vente. • Le média favori de la cliente est Internet et elle est présente sur les réseaux sociaux.

6. Proposez trois étapes pour le déroulement du projet.

Proposition de réponse

Il s'agit d'analyser le marketing-mix de l'enseigne et d'étudier le contexte local sous forme d'étapes (*en exiger trois parmi les propositions suivantes*) :

– décrire l'offre de produits et de services ;

– identifier la stratégie de prix ;

– mettre en évidence la politique de distribution du réseau ;

– décrire la stratégie de communication ;

– analyser l'implantation de l'unité commerciale ;

– repérer le type de réseau auquel l'unité commerciale appartient ;

– étudier la clientèle ;

– connaître la concurrence.

7. De quels éléments de coûts faut-il tenir compte pour mener à bien ce projet ?

Proposition de réponse

Pour mener à bien ce projet, il faut tenir compte de tous les frais inhérents à la création d'un site Internet marchand.

8. Comment fixer le délai de réalisation du projet ?

Proposition de réponse

Pour fixer le délai de réalisation du projet, il faut évaluer la durée de chaque tâche, réfléchir au déroulement et à l'enchaînement des différentes étapes.

2. Les outils de gestion de projet

1. À partir de quels documents le diagnostic a-t-il été réalisé ?

Proposition de réponse

Le diagnostic a été réalisé à partir des éléments suivants :
– plan de marchéage du magasin ;
– spécificités du contexte local ;
– résultats d'une étude de marché réalisée auprès de la clientèle ;
– analyse de la concurrence ;
– *briefing* avec l'équipe de vente ;
– tableaux de bord.

2. Comment le diagnostic est-il présenté ?

Proposition de réponse

Le diagnostic est présenté sous la forme d'un tableau, qui permet de mettre en évidence les avantages et les défauts de l'unité commerciale.

3. Pourquoi est-il utile de réaliser un diagnostic avant de définir le projet ?

Proposition de réponse

Le diagnostic aide à choisir une solution adaptée et permet de résoudre la problématique ; une analyse des points forts et des faiblesses de l'unité commerciale est indispensable.

4. Classez les causes du problème de Léa Odil selon la méthode des 5M.

Proposition de réponse

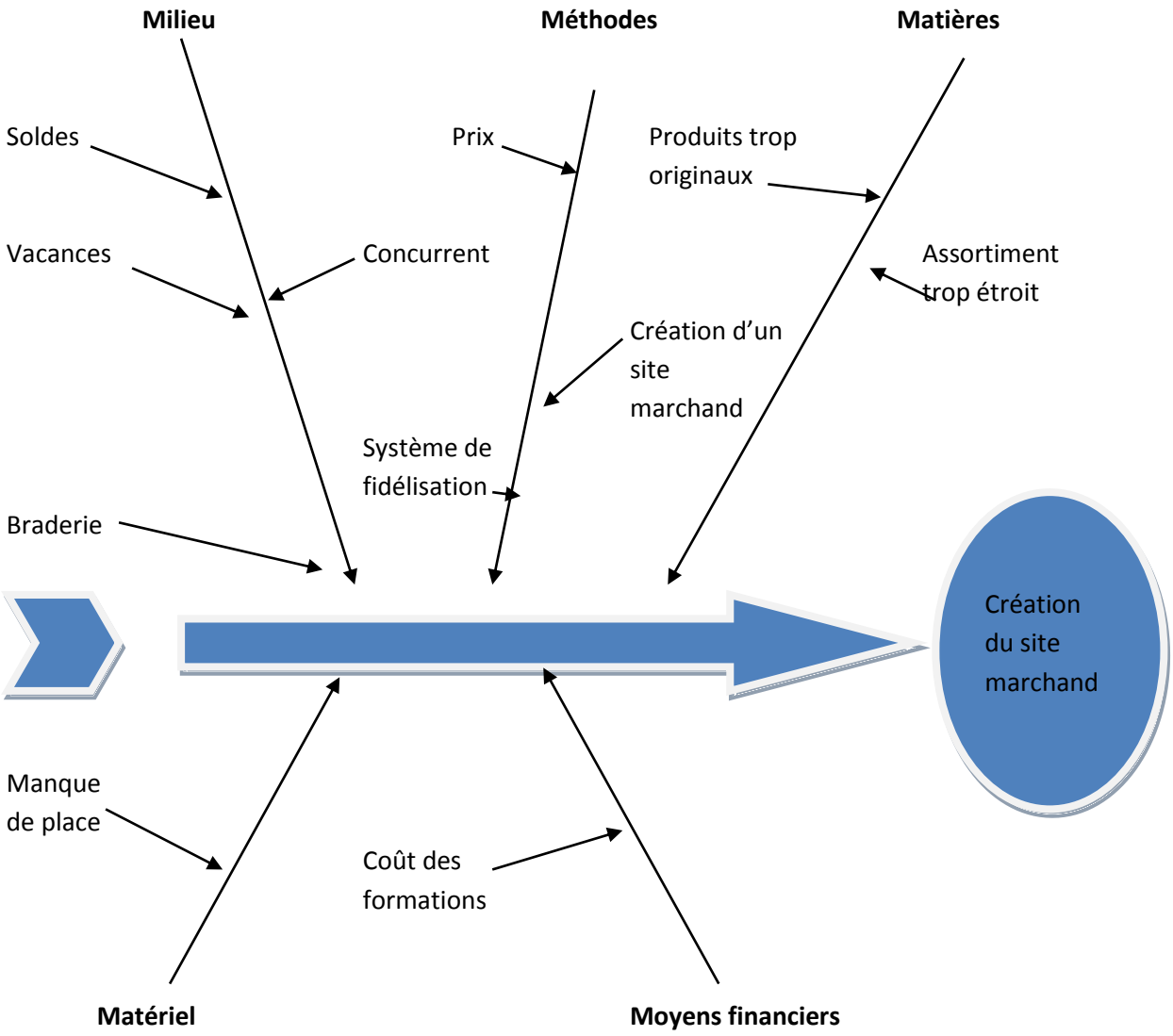
Causes de faiblesse	M correspondant
En juin, les soldes ou la démarque, en juillet/août, les vacances et en septembre, la braderie de Lille	Milieu (environnement)
Période de soldes obligatoire	
Arrivée d'un nouveau concurrent direct : Tess	
Prix variables ou alignement sur la concurrence	
Prix variables ou alignement sur la concurrence	Méthodes (savoir-faire ou procédure)
Système de fidélisation : un seul point par passage	

quel que soit le montant de l'achat	
Création d'un site marchand : difficulté de réalisation et manque de temps	
Assortiment trop étroit	Matières (produits ou services)
Produits trop originaux pour pouvoir y associer des basiques, confusion de l'offre	
Impossibilité d'exposer tous les produits par manque de place, perte de ventes	Matériel (outil de travail)
Manque de place	
Coût des formations	Moyens financiers

5. Représentez ces causes sous la forme d'un diagramme d'Ishikawa.

Proposition de réponse

(Voir page suivante.)



6. Qualifiez les risques selon la classification de Mintzberg.

Proposition de réponse

Le paiement sécurisé doit être la priorité. La nouvelle législation rend le e-commerçant responsable d'une livraison défectueuse ou non conforme. La livraison doit donc également être sûre, mais cet aspect est secondaire par rapport à la sécurité du paiement.

7. Évaluez le coût du projet.

Proposition de réponse

Les contraintes budgétaires liées au projet reprennent les éléments de coût de création du site marchand :
– rémunération du webmaster : 1 500 € pour programmer le site ;
– nom de domaine : entre 10 et 50 € /an ;
– paramétrage : une solution SAAS coûte 19 €/mois pour un catalogue < 10 000 produits ;

– photos : la prestation d'un photographe professionnel coûte entre 80 € et 100 € la photo selon le volume ; prévoir une assurance et les coûts de transport pour apporter les produits dans son studio ;
– rémunération d'un mannequin : une débutante est payée de 160 € pour une séance photo de 2 heures à 400 € pour un défilé de 2 heures ;
– coût de stockage : loyer d'un entrepôt à Lille = 350 €/mois ;
– frais de livraison : les produits en vente sur le site seront uniquement disponibles pour une livraison en France Métropolitaine et en Corse. L'internaute aura le choix entre différents modes de livraison :

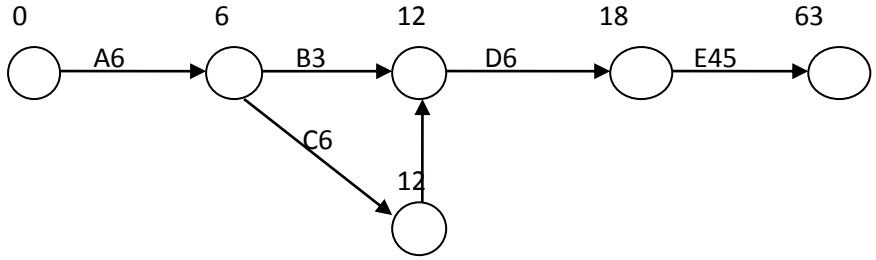
Mode de livraison	Frais de livraison à la charge de l'Internaute
Livraison à une adresse de son choix en France métropolitaine par Colissimo	• 5,90 € TTC pour un montant total de commande inférieur ou égal à 59 € TTC • Gratuit pour un montant total de commande supérieur à 59 € TTC
Livraison au magasin de Lille	Gratuit
Livraison dans l'un des points relais figurant sur la liste accessible sur le site	• 3,50 € TTC pour un montant total de commande inférieur ou égal à 59 € TTC • Gratuit pour un montant total de commande supérieur à 59 € TTC

8. Calculez le temps nécessaire à la réalisation du projet.

Proposition de réponse

Il faut commencer par convertir la durée des tâches en heures, sachant que :
– une demi-journée = 3 heures ;
– pour créer les photos, une journée = 2 heures ;
– une semaine = 5 jours ouvrables.

Tâches	Contenu	Durée	Durée en heures
A	Organiser un *brainstorming*	2 demi-journées	**6**
B	Choisir un nom de domaine	1 demi- journée	**3**
C	Adapter le graphisme	2 demi-journées	**6**
D	Créer les photos	3 jours à raison de 2 h par jour	**6**
E	Intégrer le catalogue et paramétrer l'outil Internet	3 semaines	**45**



La durée totale du projet est de 63 heures. Sachant qu'une demi-journée = 3 heures, une journée = 6 heures, donc 63 heures = 10,5 journées. Avec une semaine = 5 jours ouvrables, le projet prendra environ deux semaines.

3. La définition du projet

1. De quels moyens l'enseigne dispose-t-elle pour mettre en œuvre son projet ?

Proposition de réponse

Pour mettre en œuvre son projet, l'enseigne dispose de ressources :
– financières : 4 000 € maximum ;
– matérielles : un local de stockage, les produits, le matériel informatique ;
– humaines : l'équipe est composée de : Mme Kara, gérante ; Simone Jérémi, responsable de la boutique ; Émilie, vendeuse en CDI (20 heures) ; Chantal, stagiaire STS MUC.
– organisationnelles : la stratégie de prix et le système de fidélisation ;
– technologiques : le site Internet et la maintenance ;
– la réputation : la charte graphique et l'utilisation du site marchand comme outil de communication.

2. Quelles contraintes la création du site induit-elle ?

Proposition de réponse

La création du site est soumise à plusieurs types de contraintes :
– des contraintes commerciales :
  – l'image ;
  – le ciblage ;
  – la concurrence ;
  – le SAV ;
  – la présentation des produits.
– des contraintes humaines :
  – absence de relation commerciale sur Internet ;
  – la direction ;
  – l'équipe de vente ;
  – le spécialiste en informatique.
– des contraintes matérielles :
  – la logistique ;
  – la garantie ;
  – l'accès rapide ;
  – les obligations légales.
– des contraintes financières :
  – la stratégie de prix ;
  – les coûts ;
  – les modalités et sécurité de paiement ;
  – les modalités de remboursement.

4. L'élaboration du cahier des charges

1. Quel est l'intérêt d'un CDC ?

Proposition de réponse

Le cahier des charges est un document exhaustif dans lequel le demandeur explique et formalise ses besoins avant de s'adresser à des fournisseurs potentiels. Dans le cas d'un site de e-commerce, le CDC peut être relativement sommaire, ou plus complexe selon la structure du catalogue de produits ou le nombre de références. Le fait de formaliser ses besoins permet

ensuite de gagner du temps pour détecter qui, parmi les agences Web ou les solutions en ligne, pourra répondre le mieux aux besoins.

2. Présentez brièvement la société, son positionnement.

Proposition de réponse

Léa Odil est une enseigne de prêt-à-porter Fashion from London rien que pour les filles.
Le positionnement repose sur des modèles en série très limitée et des créations uniques de la gérante. L'esprit est Nothing Hill et *ultra-girly*.

3. Quels éléments du positionnement de Léa Odil la charte graphique devra-t-elle respecter ?

Proposition de réponse

La boutique en ligne est un canal de vente complémentaire. La charte graphique existe déjà.

4. Exposez les enjeux du site Internet.

Proposition de réponse

Les enjeux du site sont les suivants :
– développer le chiffre d'affaires ;
– élargir la zone de chalandise ;
– développer l'offre produits ;
– réviser la stratégie de prix ;
– améliorer le système de fidélisation.

5. Décrivez l'offre de produits. Lesquels proposez-vous de référencer ?

Proposition de réponse

– L'offre de produits : la collection doit être élargie ; de 50 produits hebdomadaires actuellement, il est envisageable de doubler le nombre de vêtements (100).
Toute proposition logique sera acceptée.
La gamme sera complétée avec des basiques et accessoires.

– Le référencement : les produits à mettre en avant sont les modèles en série limitée et les créations uniques de la gérante qui permettent à l'enseigne de se différencier de la concurrence. Les produits seront classés par familles : manteaux, pantalons, robes, jupes, pulls, T-shirts, ceintures… Des tenues seront préconisées et mises en valeur par le mannequin.

6. Identifiez le type de clientèle visée.

Proposition de réponse

Le profil de la cliente est une jeune femme de moins de 30 ans qui vient à Lille pour faire du shopping. Ses motivations d'achat sont la mode et l'originalité à petits prix. Son média favori est Internet. Elle est présente sur les réseaux sociaux.

7. Quels autres logiciels et fonctionnalités le site Internet nécessiterait-il ?

Proposition de réponse

Il serait intéressant d'ajouter des logiciels de comptabilité, gestion commerciale, livraisons, paiement, et d'autres solutions liées au e-commerce.

8. Quel est l'utilité du *brainstorming* ?

Proposition de réponse

Réaliser un *brainstorming* consiste à réunir un groupe de collaborateurs afin qu'ils produisent collectivement un maximum d'idées nouvelles sur un thème donné.

9. À partir de l'exemple de CDC, élaborez le cahier des charges inhérent au projet.

Proposition de réponse

Rubriques du CDC	Contenu	Liste de questions
Présentation de la société	• Une brève présentation de la société • La boutique en ligne est un canal de vente complémentaire • Un webmaster est nécessaire pour la création du site • L'actualisation et la mise à jour seront assurées par la gérante.	• Peut-on générer autant de pages explicatives sur la société ou les produits de manière autonome (mode d'emploi, historique) ? • Peut-on gérer de manière autonome le site et peut-on modifier la page d'accueil ? • Peut-on appliquer simplement des promotions en affichant le prix barré et le prix de vente ? • Gérer ces promotions en valeur absolue ou en % ou les soumettre à des conditions commerciales (5 % de remise pour toute commande au-delà de 100 € etc.) ? • Afficher les nouveautés automatiquement en page d'accueil, ou les meilleures ventes ou les produits que l'internaute à déjà visités ?
Le site e-commerce	• Le site a pour objectif d'étendre la zone de chalandise. • Le site doit permettre de : – se démarquer de la concurrence – élargir l'assortiment – clarifier la stratégie de fidélisation et de prix. • Les ressources : – financières : 4 000 € maxi – matérielles : local de stockage, produits, matériel informatique – humaines, avec l'équipe composée de : Mme Kara, gérante ; Simone Jérémi, responsable boutique ; Émilie, vendeuse en CDI (20 h) ; Chantal, stagiaire STS MUC – organisationnelles : stratégie de prix et système de fidélisation – technologiques : le site Internet et	• Opter pour un positionnement clair ? Quels sont les éléments qui identifient clairement la boutique ? • Quel système de fidélisation ? Quelle politique de prix en cohérence avec le magasin physique ? Comment organiser les ressources humaines, la maintenance ? Sur quels axes communiquer ?

	la maintenance – la réputation : utilisation du site marchand comme outil de communication • Le délai de réalisation est de 3 mois et 3 jours.	
Présentation de l'offre de produits	• Il est prévu de présenter 100 vêtements accompagnés de basiques et accessoires. • Sachant qu'une page peut contenir 3 photos de tenues portées par les mannequins et 5 photos de basics et accessoires, il faut prévoir environ 30 pages (100 / 3).	• Présentation de 100 à 500 ? • Pour l'organisation du catalogue, combien de menus principaux, sous-menus, sous-sous-menus ?
Classification des produits	Famille Vêtements et sous-familles : Robes, Tops & T-shirts , Chemisiers & Tuniques, Pulls & Gilets, Vestes, Manteaux, Jeans, Pantalons & Leggings, Jupes, Shorts ; Famille Sacs & Accessoires + sous familles : Sacs & Valises, Ceintures, Portefeuilles et Étuis, Montres & Bijoux, Lunettes de soleil, Foulards & Écharpes, Bonnets, chapeaux & Casquettes, Gants, Divers (parapluies, porte-clés…).	• Les fiches descriptives des produits comporteront-elles des onglets, et si oui, que contiendront-ils ? • Présenter des produits complémentaires ou des produits de gamme supérieure lorsque le visiteur est dans la page de détail d'un produit ? • Laisser la possibilité de choisir des options aux produits (taille, couleur, matière) ou (quantité, type...).
Gestion des stocks	• Le stock sera géré sur le site. • Le stock du magasin physique ne sera pas utilisé.	• Que se passe-t-il lorsque le produit arrive en rupture de stock : rallonger le délai de livraison ? continuer à le montrer sans le vendre ? l'enlever du site ?
Clientèle	Vente aux particuliers (B2C).	• Permettre aux clients de suivre automatiquement le processus de traitement de leurs commandes ? • Proposer un espace client récapitulant les commandes précédentes et en cours, le suivi de livraison ? • Donner la possibilité de réserver un produit ou un service en fonction d'un calendrier ? • Permettre aux visiteurs d'envoyer une alerte produit à un ami ? • Pouvoir gérer de manière autonome une FAQ ? Que doit-elle contenir : seulement du texte ou aussi des images ? • Comment les internautes prendront-ils contact : simple numéro de téléphone, multiples adresses mail, tchat ? • Comment gérer les frais de port sur le site : en fonction du CA de la commande ? gratuité conditionnelle ?
Interfaçage avec d'autres systèmes	Choisir un logiciel de comptabilité, gestion commerciale, livraisons, paiement ou autres solutions liées au e-commerce.	• Facturation intégrée au site ou établie par un logiciel comptable interfacé au site ? • Utiliser Facebook, Twitter, Google+, Pinterest et comment ? Ces outils sont-ils à interfacer avec la boutique en ligne ?

Autres fonctionnalités	Blog, *newsletter*, espace presse protégé, *store locator*	• A-t-on besoin d'un blog en complément du site ? Qu'y écrire ? A-t-on une stratégie de communication précise sur ce blog ? Doit-il être intégré dans le nom de domaine ou plutôt indépendant de celui-ci ? • Gérer une page de liens partenaire ?
Design	Décliner la charte graphique existante	Sous quelle forme adapter le logo ?
Référencement	Choisir les produits à mettre en avant	• Mettre en avant l'actualité sur les salons, défilés, partenariats ou nouvelles collections ? • Afficher plusieurs photos dans une page de détail produit ? Activer des zooms sur ces photos ?

Applications, p. 71

1. Projet de relance du rayon Livres de Picwic

1. À l'aide des outils, répertoriez les points forts et les faiblesses du rayon Livres de Picwic Rennes.

Proposition de réponse

Points forts	Points faibles
• L'assortiment est large. • L'agencement est conçu pour faciliter les achats des clients. • Les rayons sont classés selon un code couleur, en fonction de l'âge de l'enfant. • Les vendeurs ont une bonne connaissance des produits, leur permettant de prodiguer des conseils personnalisés. • 75 % des clients savent où se trouve le rayon Livres du magasin.	• Magasin de taille moyenne proposant moins de choix que d'autres points de vente du réseau. • L'assortiment est peu profond. • Le rayon Livres est situé au fond du magasin. • 60 % des clients trouvent le rangement du rayon moyen, passable ou mauvais. • 61 % pensent que le rayon Livres n'est pas attractif. • 59 % trouvent la mise en valeur de l'offre moyenne, passable ou mauvaise. • 90 % se disent non satisfaits ou pas du tout satisfaits du choix de livres proposé. • La concurrence dispose de nombreux avantages (espaces de lecture, stop rayon, mise en avant des meilleures ventes, différents types de livres sont visibles).

2. Classez les causes de la chute du chiffre d'affaires selon la méthode des 5M.

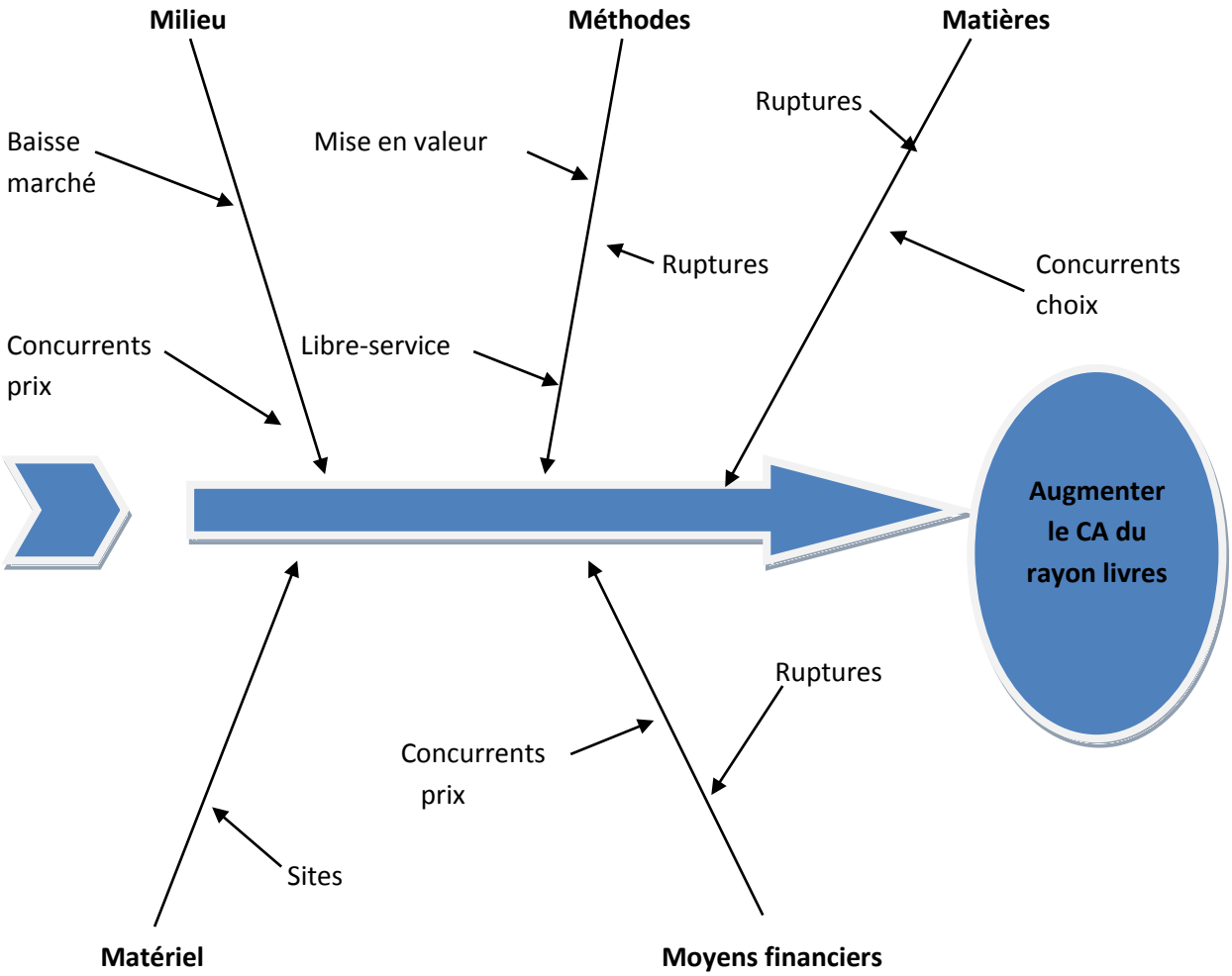
Proposition de réponse

Causes de faiblesse	Codification	M correspondant
Baisse du marché du livre pour enfants de 5 %	Baisse marché	Milieu (environnement)
Augmentation de l'agressivité prix des concurrents	Concurrents prix	Milieu (environnement) Moyens financiers
Montée en puissance des sites de librairies en ligne	Sites	Matériel (outil de travail)
Choix des concurrents plus important sur ce segment	Concurrents choix	Matières (produits ou services)
Mise en valeur de l'offre insuffisante	Mise en valeur	Méthodes (savoir-faire ou procédure)
Ruptures de stock fréquentes sur les 20/80	Ruptures	Matières (produits ou services) Méthodes (savoir-faire ou procédure) Moyens financiers
Rayon en libre-service	Libre-service	Méthodes (savoir-faire ou procédure)

3. Représentez ces causes sous la forme d'un diagramme d'Ishikawa.

Proposition de réponse

(Voir page suivante.)



4. Proposez un titre de projet qui permettrait de résoudre le problème.

Proposition de réponse

Le titre du projet pourrait être « Réagencement du rayon Livres » ou « Mise en valeur de l'offre ».

2. Projet de développement de la livraison à domicile de Match

1. Quel est l'objectif du projet ?

Proposition de réponse

L'objectif du projet est de promouvoir le système de livraison à domicile de Match.

2. Quelles sont les ressources nécessaires à la réalisation du projet ?

3. Identifiez les contraintes inhérentes à chacune des ressources.

Proposition de réponse

(Voir page suivante.)

Ressources	Contraintes
Financières	Prix du véhicule, du carburant, le temps de travail de l'équipe
Matérielles	Un local de stockage (chambre froide), un véhicule réfrigéré, les sacs plastique, les produits, le matériel informatique.
Humaines	L'hôtesse de caisse, l'employé libre-service, le chauffeur-livreur
Organisationnelles	La gestion de la base de données clients, les plannings de livraison
Technologiques	Le logiciel de gestion des plannings
La réputation	Le plan de communication (le *flyer*)

4. Définissez les étapes de réalisation du projet.

Proposition de réponse

Étapes	Précisions
Mettre en place le plan de communication	L'axe de communication et le *flyer* sont réalisés en collaboration avec la centrale.
Investir dans un véhicule réfrigéré	Un appel d'offres et un comparatif de prix doivent être réalisés.
Former l'hôtesse de caisse	Dès qu'un client souhaite une LAD, l'hôtesse doit saisir ses coordonnées afin qu'elles soient enregistrées dans la BDD et préciser l'horaire de livraison souhaité.
Désigner le personnel	– qui prend en charge le Caddy vers la chambre froide – qui ensache les courses par catégorie – qui livre
Conserver les données dans la base	La deuxième fois qu'il a recours à ce service, le client n'a plus besoin de redonner ses coordonnées. Le nom suffit.

3. Projet de développement des placements de Livrets Jeune au Crédit Mutuel

1. Identifiez le problème à l'origine du projet.

Proposition de réponse

Le problème à l'origine du projet est que le nombre de Livrets Jeune est en baisse alors que le nombre de clients de moins de 25 ans augmente.

2. Proposez le cahier des charges relatif au projet.

Proposition de réponse

(Voir page suivante.)

Rubrique	Contenu
Tableau de bord	Calculer les écarts du tableau de bord
Causes	Identifier les causes à l'origine du problème
Marge de manœuvre	Repérer sur quelles causes il est possible d'intervenir
Concurrence	Comparer les produits Crédit Mutuel avec les produits concurrents
Clientèle	Réaliser une étude de la clientèle, leurs motivations et freins
Cible	Désigner une cible dans la base de données
Plan d'action	Mettre en place un plan d'action pour promouvoir le produit
Argumentaire	Établir un argumentaire
Phoning	Organiser un phoning pour placer le produit
Rendez-vous	Campagne de rendez-vous avec les conseillers
Retombées	Impact de la campagne
Corrections	Actions correctives éventuelles